

PENGARUH TEKATAN KETAATAN DAN TANGGUNG JAWAB PERSEPSIAN PADA PENCIPTAAN *BUDGETARY SLACK*

Evi Grediani

Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

Slamet Sugiri

Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

Abstract

This research aims to evaluate whether obedience pressure and perceived responsibility affect budgetary slack creation. This research used Davis et al. (2006)'s experimental design to measure the following individual characteristics: impression management, professional commitment, perceived pressure strenght, and perceived decision difficulty. The experimental design uses post test only control group.

Eighty one subjects participated in the experiment. Subjects are undergraduates students and magister sains program students of Faculty of Economics and Bussines UGM. Subjects are randomly assign. Hypotheses are tested using one sample statistics, ANOVA and multiple regression.

The results show the following. First, majority of participants with obedience pressure to violated corpotare policy create budgetary slack. Second, participants who created budgetary slack hold themselves less responsible for their decisions than those who did not create budgetary slack. Third, most participants who create budgetary slack stated that their budgetary slack creation is merely because of their obedience to their superior. Nevertheless they are aware that their budgetary slack creation is unethical.

Key words: *Obedience Pressure, Perceived Responsibility, individual characteristics, Budgetary Slack*

PENDAHULUAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah tekanan ketaatan dari atasan langsung dan tanggung jawab persepsian mempengaruhi *budgetary slack*. Penulis tertarik dengan topik tekanan ketaatan dan tanggung jawab persepsian terhadap penciptaan *budgetary slack* karena dalam kehidupan nyata di organisasi atasan cenderung menekan bawahan karena kekuasaannya dan bawahan merasa takut apabila tidak mematuhi perintah atasan mereka. Peran perilaku manusia dalam organisasi diharapkan dapat memberikan

keuntungan pada organisasi, agar tujuan penganggaran tercapai yaitu untuk memaksa manajer untuk merencanakan masa depan, memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, sebagai standar bagi evaluasi kinerja dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi dari semua bagian organisasi. Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah atau menengah dalam penyusunan anggaran adalah penciptaan *budgetary slack*. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik yang telah diajukan dan dilakukan pada saat penyusunan anggaran (Anthony & Govindarajan, 2007). Penelitian tentang *budgetary slack* mengindikasikan bahwa bawahan yang menginginkan dalam membuat *slack*. Penelitian Young (1985) dan Merchant (1985) telah menguji secara empiris bahwa *budgetary slack* terjadi karena bawahan memberi informasi yang bias kepada atasan dengan cara melaporkan biaya yang lebih besar atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karena adanya keinginan untuk menghindari resiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan *budgetary slack*. Semakin tinggi resiko, bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan *budgetary slack*. Hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Dunk (1993). Hasil penelitian menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi, informasi asimetri dan *budget emphasis* mempunyai hubungan yang negatif dengan *budgetary slack* tetapi korelasinya signifikan. Hal ini ketika partisipasi, informasi asimetri dan *budget emphasis* tinggi maka *budgetary slack* menjadi rendah dan sebaliknya. Douglas dan Wier (2000) mengemukakan bahwa *ethical position* adalah relatif tergantung tentang persepsi bawahan, bawahan yang *relativist* cenderung menaikkan *budgetary slack* sedangkan bawahan yang *idealist* cenderung mengurangi *slack*. Blanchette et al. (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* adalah etis sehingga berpengaruh positif. Dan penciptaan *slack* dianggap sebagai norma yang wajar

dalam bisnis (Dunk dan Nouri, 1998). Penelitian Steven (2002) secara eksperimen menguji bagaimana pengaruh reputasi, etika terhadap *budgetary slack* dalam *framework* teori keagenan. Hasilnya bahwa reputasi dan etika berhubungan secara negatif dengan *budgetary slack* dibawah skema pembayaran pengaruh *slack*.

Berbeda dengan penelitian diatas, beberapa penelitian yang lain mengindikasikan bahwa *slack* dapat diciptakan karena keinginan dari atasan langsung sebagai manajer tingkat menengah dengan menekan bawahan sebagai manajer tingkat bawah supaya melakukan perintah sesuai permintaan atasan. Fenomena yang terjadi dalam realitas kehidupan dan dunia kerja menunjukkan bahwa bawahan akan cenderung mematuhi dan melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan atasan langsung. Penelitian tentang *obedience pressure* telah dilakukan oleh DeZoort dan Lord (1994), hasil penelitian mengindikasikan adanya pengaruh dari tekanan atasan pada *judgment* yang diambil auditor pemula. Penelitian Davis et al. (2006) mengevaluasi kerentanan terhadap tekanan ketaatan bagi akuntan manajemen untuk menciptakan *budgetary slack* dengan melanggar kebijakan perusahaan. Hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa partisipan yang menambah *slack* pada rekomendasi anggaran awal menemukan kurangnya tanggung jawab mereka sendiri untuk sebuah keputusan anggaran yang telah dibuat dibandingkan partisipan yang menolak menambah *slack*. Dalam penelitian Davis et al. (2006) mengembangkan model DeZoort dan Lord (1997) empat karakteristik individual sebagai variabel moderating yaitu komitmen profesional (*professional commitment*), *impression management*, kekuatan tekanan persepsian (*perceived pressure strength*), kesulitan keputusan persepsian (*perceived decision difficulty*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan ketaatan mempengaruhi rekomendasi keputusan anggaran. Pengalihan tanggung jawab dianggap keputusan anteseden untuk mematuhi dan berperilaku tidak etis.

Tekanan ketaatan adalah jenis tekanan pengaruh sosial yang dihasilkan ketika individu dengan perintah langsung dari perilaku individu lain (Brehm dan Kassin, 1990; Lord dan DeZoort, 2001). Motivasi penelitian ini antara lain untuk meningkatkan pemahaman kita tentang profesional dan etika konflik yang muncul ketika individu didorong dengan tekanan ketaatan untuk berperilaku dalam cara disfungsional. Bentuk perilaku disfungsional antara lain adalah pembiasaan dan pemfokusan (Birnberg et al. 1983). Manager mempunyai berbagai macam informasi yang lebih fleksibel yang akan disampaikan kepada atasan, hal ini secara tidak langsung bahwa pemilihan informasi yang dipilih adalah yang paling baik dan menguntungkan manager. Penelitian terdahulu tentang adanya tekanan ketaatan pada atasan (Hartanto dan Indra, 2001; Lord dan DeZoort, 2001; DeZoort dan Lord, 1994) yang memfokuskan pada profesionalisme auditor dalam membuat *judgment auditor*.

Sepengetahuan peneliti, riset yang berkaitan dengan pengaruh tekanan ketaatan dan tanggungjawab persepsian terhadap *budgetary slack* relatif jarang dilakukan di Indonesia. Dengan latar belakang di Indonesia diduga ada perbedaan hasil penelitian studi Davis et al. (2006) dengan latar belakang Amerika dan Kanada. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan: “Apakah faktor tekanan ketaatan dan tanggung jawab persepsian memiliki pengaruh terhadap penciptaan *budgetary slack*?”

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Profesionalisme Akuntan Manajemen

Profesi akuntan manajemen disebut juga sebagai akuntan intern yang bekerja pada sebuah perusahaan dan berpartisipasi dalam mengambil keputusan mengenai investasi jangka panjang (*capital budgeting*), menjalankan tugasnya sebagai akuntan yang mengatur pembukuan dan pembuatan ikhtisar-ikhtisar keuangan atau membuat (mendesain) sistem akuntansi perusahaan (Davis et al. 2006). Profesionalisme adalah pelaksanaan atau kualitas

yang merupakan karakteristik atau tanda suatu profesi atau seorang profesional (Mintz, 1992). Pada struktur organisasi unit bisnis, akuntan manajemen bertanggung jawab kepada manager unit bisnis perihal pembuatan anggaran. Manager unit bisnis bertanggung jawab terhadap perencanaan dan koordinasi untuk masing-masing fungsi (Anthony dan Govindarajan, 2007). *The Institute of Management Accountants* (IMA) menyatakan bahwa akuntan manajemen memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan informasi secara adil dan obyektif dan mengungkapkan sepenuhnya semua informasi relevan yang secara wajar diharapkan mempengaruhi pemahaman maksud laporan, analisa, dan rekomendasi yang disajikan (IMA, 1997, seksi 1c dalam Davis et al. 2006).

Obedience Pressure

Dalam beberapa situasi sosial, seseorang memandang orang lain atau kelompok sebagai pemilik otoritas yang sah untuk mempengaruhi perilaku orang tersebut. Norma sosial membolehkan pihak yang memiliki otoritas untuk mengajukan permintaan dan memaksa agar bawahan mematuhi. Kepatuhan didasarkan pada keyakinan bahwa otoritas memiliki hak untuk meminta (Taylor et al. 2009). Teori ketaatan menyatakan bahwa individu yang memiliki kekuasaan merupakan suatu sumber yang dapat mempengaruhi perilaku orang dengan perintah yang diberikannya, hal ini disebabkan oleh keberadaan kekuasaan atau otoritas yang merupakan bentuk *legitimate power* atau kemampuan atasan untuk mempengaruhi bawahan karena ada posisi khusus dalam struktur hierarki organisasi (Hartanto dan Indra, 2001). Paradigma ketaatan pada kekuasaan ini dikembangkan oleh Milgram yang dikatakan dalam teorinya bahwa bawahan yang mengalami tekanan ketaatan dari atasan akan mengalami perubahan psikologis dari seseorang yang berperilaku otonomis menjadi perilaku agen. Perubahan perilaku ini terjadi karena bawahan tersebut merasa menjadi agen dari sumber kekuasaan, dan dirinya terlepas dari tanggung jawab atas apa yang dilakukannya. Penelitian Hartanto dan Indra (2001) memberi tekanan pada pengaruh normatif

dari tekanan ketaatannya Milgram (1974). Milgram (1965) dalam Hartanto dan Indra (2001) menemukan bukti yang menunjukkan bahwa orang normal dapat melakukan tindakan destruktif jika menghadapi tekanan besar dari otoritas yang sah. Orang yang dalam kehidupan sehari-harinya bertanggung jawab dan terhormat bisa jadi tertekan oleh otoritas dan mau saja melakukan tindakan kejam dalam situasi tertekan.

Perceived Responsibility

Stres adalah pengalaman emosi negatif yang diiringi dengan perubahan fisiologis, biokimia, dan perilaku yang dirancang untuk mereduksi atau menyesuaikan diri terhadap stressor atau stimulus dengan cara memanipulasi situasi. Akibat adanya tekanan dari atasan yang mengharuskan membuat perubahan menimbulkan potensi stres (Taylor et al. 2009). Salah satu penyebab timbulnya stres adalah konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Wolfe dan Snoek (1962) dalam Hartanto dan Indra (2001) menyatakan bahwa konflik peran timbul karena adanya dua perintah atau lebih yang berbeda yang diterima secara bersamaan. Dengan mentaati perintah atasan melakukan perbuatan yang tidak sesuai norma, etika pekerjaan, maka seorang profesional cenderung tidak bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Dengan kata lain bahwa terjadi pergeseran tanggung jawab (*responsibility shifting*) kepada orang lain terutama atasan langsung mereka atas hasil keputusan yang diambil oleh bawahan.

Karakteristik individual menurut DeZoort dan Lord (1997) dalam Davis et al. (2006) ada empat karakteristik yang mempengaruhi tanggung jawab yaitu komitmen profesional (*professional commitment*), *impression management*, *perceived pressure strength* dan *perceived decision difficulty*. Model Pengaruh Tekanan Ketaatan disajikan dalam gambar 1.

Masukan Gambar 1 disini

Karakteristik Individual: *Impression Management, Professional Commitment, Perceived Pressure Strength, Perceived Decision Difficulty*

Impression Management. Manajemen Impresi menurut Paulhus (1984) adalah proses kesadaran dan perilaku seseorang yang sengaja maupun spontan untuk meningkatkan daya tarik orang lain. Kebanyakan orang menganggap bahwa mengatur dan melakukan impresi adalah penting. Menciptakan *image* positif di tempat kerja, dengan mempererat hubungan dengan orang lain dan berupaya meninggikan persepsi ketrampilan dan kemampuan seorang individu pada orang lain. Dalam hal ini untuk mendapatkan kesan positif dari atasan langsung individu tersebut.

Professional Commitment. Komitmen profesional adalah kekuatan identifikasi individual dalam keterlibatannya secara khusus dengan suatu profesi. Dengan demikian individual dengan komitmen profesional yang tinggi dikarakteristikan sebagai adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan profesi dan kesediaan untuk berusaha sebesar-besarnya untuk profesi serta adanya keinginan yang pasti untuk ikut serta dalam profesi (Mowday et al. 1979). Menurut Morrow dan Wirth dalam Chang dan Choi (2007) definisi komitmen profesional sebagai pendekatan psikologikal untuk mengidentifikasi suatu profesi. Menghubungkan komitmen profesional dengan keterlibatan pekerjaan, perhatian yang ditingkatkan dan pelayanan kepada klien dan kinerja teknis.

Perceived Pressure Strength. Kekuatan tekanan persepsian dalam Davis et al. (2006) mengindikasikan seberapa banyak tekanan yang mereka rasakan untuk mengikuti perintah atasan. Dengan demikian dalam situasi tekanan yang sangat kuat membuat bawahan melakukan sesuatu yang mereka anggap salah.

Perceived Decision Difficulty. Pengaruh tekanan dari atasan membuat bawahan merasa sulit untuk membuat rekomendasi anggaran yang benar. Penelitian Davis et al. (2006) memperlihatkan partisipan merasa sulit membuat rekomendasi anggaran awal dalam situasi tertekan.

Budgetary Slack

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tak terpisahkan. Anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan dan anggaran. Anggaran seringkali digunakan untuk menilai kinerja aktual para atasan dan bawahan. Anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku atasan dan bawahan. Perilaku bawahan dapat bersifat positif atau negatif berkaitan dengan penyusunan anggaran. Perilaku positif terjadi bila tujuan pribadi dari atasan dan bawahan sesuai dengan tujuan perusahaan dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan disebut dengan keselarasan tujuan. Bawahan dapat berperilaku negatif jika anggaran tidak diadministrasi dengan baik, sehingga bawahan akan menyimpang dari tujuan perusahaan. Perilaku disfungsional ini merupakan perilaku bawahan yang memiliki konflik dengan tujuan perusahaan. Pentingnya anggaran dalam evaluasi kinerja memungkinkan tindakan tidak etis (Hansen dan Mowen, 1999).

Budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh *subordinates* dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007). Bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai. Atasan dan bawahan dalam pusat pertanggungjawaban cenderung membuat anggaran yang terlalu longgar ataupun terlalu ketat. *Budgetary slack* timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak sama terutama jika kinerja bawahan dinilai berdasar pencapaian anggaran. Apabila *subordinates* merasa insentifnya tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka akan

membuat *budgetary slack* melalui proses partisipasi (Schiff dan Lewin, 1970; Chow et al. 1988). Menurut Chow et al. (1998) anggaran mempunyai dua tujuan, yaitu untuk memotivasi *subordinated* dan untuk sarana perencanaan. Karena pentingnya anggaran, *superior* membutuhkan estimasi yang dapat dipercaya terhadap kondisi perusahaan di masa mendatang.

Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh tekanan ketaatan terhadap rekomendasi anggaran

Douglas dan Weir (2000) menyoroti hubungan antara etika dan menciptakan *slack* dengan melakukan survei pada akuntan manajemen. Namun hasil survei mereka tidak menunjukkan arah asosiasi atau memberikan bukti tentang pengaruh tekanan untuk menciptakan *slack* dalam proses penetapan anggaran. Proses penetapan anggaran merupakan subyek konflik karena terlalu subyektif dan rentan terhadap berbagai jenis pengaruh (Lukka, 1988). Jansen dan Von Glinow (1985) menyatakan bahwa hasil ambivalensi etis dalam situasi di mana perilaku dipengaruhi oleh struktur pahala konflik dengan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai etika dan penilaian. Konflik utama manajemen untuk akuntan dalam skenario anggaran adalah antara keinginan manajemen untuk melayani sebagai fitur kontrol dan manajemen lokal mempertimbangan pengaruh sosial dan insentif lain yang mempengaruhi penciptaan *budgetary slack*. Salah satu konflik peran utama pada akuntan manajemen dalam sebuah penganggaran adalah keinginan manajemen *corporate* untuk mengendalikan anggaran dan manajemen lokal (pusat pertanggungjawaban) untuk mengamankan anggaran yang lebih mudah dicapai. Dalam model Lukka (1988) tentang faktor penentu dari *budgetary slack* dimasukkan tekanan pengaruh sosial (*social influence pressure*) seperti harapan persepsian (*perceived expectations*) dari akuntan manajemen lain dan tekanan dari *superior*. Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam kaitan antara tekanan pengaruh sosial (*social influence pressure*) dan pengurangan *budgetary slack* adalah Young (1985), Frederickson dan Cloyd (1998) dan Steven (2002). Young (1985) menemukan

bahwa mahasiswa MBA di bawah tekanan sosial mengurangi *budgetary slack* dibandingkan mahasiswa yang tidak di bawah tekanan. Frederickson dan Cloyd (1998) terkait tentang pengetahuan dari harapan atasan, menguji pada mahasiswa S1 dalam menciptakan *slack* meskipun mereka tidak menemukan hubungan positif yang diperkirakan antara tekanan pengaruh sosial dan perubahan dalam menciptakan *slack*. Stevens (2002) penciptaan *slack* dikaitkan dengan kepedulian reputasi dan etika, menemukan hubungan terbalik antara reputasi dan perhatian terhadap etika dan penciptaan *slack*.

Menurut Davis et al. (2006) masalah *slack* anggaran telah mendapat perhatian yang cukup besar dalam literatur akuntansi manajemen tapi masih sedikit pengetahuan tentang bagaimana para manajer memahami *slack* anggaran, bagaimana mereka merespons pada tekanan atasan untuk membuat *slack* dengan melanggar kebijakan perusahaan, dan apakah tekanan tersebut menciptakan ambivalensi etis. Davis et al. (2006) melakukan eksperimen pada 77 Akuntan Manajemen dengan hasil bahwa meskipun dengan persepsi etis hampir setengah dari partisipan melanggar kebijakan dan menciptakan *slack* ketika dihadapkan dengan tekanan ketaatan dari atasan langsung. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas, penelitian menguji apakah tekanan ketaatan yang tidak sesuai atas perintah dari *superior* (atasan langsung) memotivasi akuntan manajemen mengubah rekomendasi anggaran awal mereka dengan memasukkan *slack*. Harapan peneliti bahwa meskipun kebijakan perusahaan baru dengan tegas melarang penciptaan *slack*, akuntan manajemen dibawah tekanan ketaatan dari atasan langsung akan menciptakan *slack*. Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Akuntan manajemen dibawah tekanan ketaatan dari atasan langsung untuk melanggar kebijakan anggaran perusahaan dan menciptakan *budgetary slack*, akan menghasilkan rekomendasi anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan estimasi awal mereka.

Pengaruh tanggung jawab persepsian terhadap keputusan rekomendasi anggaran

Penelitian sebelumnya tentang tekanan ketaatan (DeZoort dan Lord, 1994; Lord dan DeZoort, 2001) belum mengevaluasi alasan spesifik ketidakpantasan *judgment* dan keputusan yang dibuat di bawah tekanan ketaatan. Davis et al. (2006) mengevaluasi justifikasi keputusan dan penilaian tanggung jawab keputusan untuk mengatasi kesenjangan dalam literatur. Dan mencari pemahaman dari justifikasi dan penilaian tanggung jawab bagaimana dan mengapa beberapa individu tunduk dalam tekanan untuk melakukan tindakan yang mereka tahu bahwa tindakan tersebut tidak sesuai, meskipun ada beberapa individu menolak tekanan. Teori ketaatan Milgram (1974) dalam Davis et al. (2006) menunjukkan bahwa individu yang mengalami tekanan ketaatan akan membuat keputusan yang bertentangan dengan sikap mereka sendiri, keyakinan, dan nilai-nilai, sebagian, karena mereka bisa melarikan diri dari tanggung jawab atas penilaian dan keputusan setelah ada individu yang mempunyai otoritas mengarahkan mereka untuk melakukan tindakan. Demikian pula teori atribusi (misalnya, Hewstone, 1983; Myers, 1987 dalam Davis et al., 2006) menyatakan bahwa individu-individu yang melakukan tindakan tidak etis cenderung untuk mengeksternalisasi atribusi ke orang lain atau faktor-faktor lingkungan. Teori atribusi menurut Taylor et al. (2009) adalah prinsip yang menentukan bagaimana atribusi kausal dibuat dan apa efeknya. Atribusi kausal mengatakan bahwa semua manusia memiliki dua motif yang kuat yaitu membentuk pemahaman yang utuh tentang dunia dan kebutuhan untuk mengontrol lingkungan. Jansen dan Von Glinow (1985) terkait berdasarkan norma-perilaku untuk menerima tanggung jawab dan perilaku *counternorm* untuk menghindari tanggung jawab. Oleh karena itu, *responsibility shifting* dianggap anteseden kritis pada keputusan untuk mematuhi atasan dan berperilaku yang tidak etis. Hasil penelitian Davis et al. (2006) menunjukkan bahwa partisipan yang melanggar kebijakan perusahaan dengan mentaati perintah atasan merasa kurang bertanggung jawab terhadap hasil keputusan mereka.

Keleluasaan dalam menciptakan *budgetary slack* adalah tidak benar, akuntan manajemen yang melanggar kebijakan anggaran eksplisit ketika berada di bawah tekanan ketaatan diharapkan mempunyai respon stres yang melibatkan *responsibility shifting* atas tindakan mereka sendiri dan mengarah pada penekanan atasan yang memerintahkan mereka untuk berperilaku tidak etis. Oleh karena itu, diperkirakan bahwa akuntan manajemen yang mentaati perintah atasannya untuk mengabaikan kebijakan perusahaan dan menggelembungkan rekomendasi anggaran awal mereka akan merasa kurang bertanggung jawab atas keputusan mereka dibanding profesional yang menolak untuk menggelembungkan rekomendasi awal mereka. Sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Akuntan manajemen yang melanggar kebijakan anggaran perusahaan dan menaikkan rekomendasi anggaran awal akan merasa kurang bertanggung jawab atas keputusan mereka dibanding akuntan manajemen yang tidak mengubah rekomendasi anggaran awal.

METODA PENELITIAN

Desain Eksperimen

Eksperimen ini menggunakan desain eksperimen-betulan klasik yaitu *post-test-only control group* dengan faktor tekanan ketaatan dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok dengan tekanan ketaatan dan kelompok tidak ada tekanan ketaatan sebagai kelompok pengendali (*control group*) (Jogiyanto, 2004).

Partisipan

Eksperimen ini menggunakan 63 mahasiswa program Magister Sains dan program sarjana jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dengan mendapat *treatment* tekanan ketaatan. Untuk mendapatkan gambaran yang mendekati dari kemampuan, pengalaman, dan perilaku akuntan manajemen, partisipan harus memenuhi persyaratan telah lulus dari mata kuliah akuntansi manajemen. Dari 63

partisipan dalam kelompok *treatment*, dua partisipan (3,17%) tidak digunakan dalam analisis data karena tidak lengkap dalam mengisi pertanyaan tentang karakteristik individual. Dengan demikian ada 61 partisipan yang digunakan dalam analisis data. Dua puluh mahasiswa yang tidak mendapat *treatment* tekanan ketaatan sebagai kelompok pengendali (*control group*) semua dapat digunakan dalam analisis data karena pengisian lengkap.

Tahap Eksperimen

Tugas eksperimen ini memakai teknik praktek penggelembungan estimasi anggaran, akuntan manajemen telah membuat dan menyusun anggaran awal yang diserahkan ke perusahaan. Untuk mengetahui perilaku akuntan manajemen, eksperimen ini menggunakan beberapa tahap. Pada tahap pertama, peneliti memberi pengarahan tugas dan gambaran umum kepada partisipan selama 5 menit. Partisipan mendapat data bahwa telah membuat estimasi anggaran terbaik sebesar Rp4,5 milyar. Tiga *Exit questionnaire* dalam tahap pertama tersebut adalah (1) berapa tahun partisipan menjabat sebagai manager jasa akuntansi, (2) siapakah atasan langsung manager jasa akuntansi, (3) berapakah rekomendasi anggaran awal yang diajukan sebagai estimasi terbaik perusahaan. Pada tahap kedua partisipan mendapat tekanan dari atasan langsung untuk mengubah rekomendasi anggaran awal sebesar Rp4,5 milyar menjadi sebesar Rp4,9 milyar. Apabila rekomendasi anggaran awal diubah, maka meningkatkan pencapaian bonus dan apabila tidak diubah maka menurut atasan langsung, kinerja divisi tim manajemen unitnya akan buruk. Di akhir *treatment* tahap 2 tentang tekanan ketaatan, partisipan diminta menuliskan rekomendasinya dan menuliskan 2 (dua) alasannya. Pada tahap ketiga partisipan ditanya mengenai “seberapa besar tanggung jawab Anda terhadap rekomendasi anggaran yang telah Anda buat?”. Pada tahap keempat partisipan diminta untuk mengisi kuesioner konflik etik, dilema etik dan karakteristik individual. Pada tahap kelima partisipan diminta mengisi kuesioner *manipulation check* tentang berapakah anggaran yang diminta atasan langsung partisipan dan siapakah atasan langsung partisipan.

Dan yang terakhir partisipan diminta menjawab pertanyaan mengenai informasi demografis meliputi gender, umur dan pengalaman kerja. Tahap eksperimen disajikan dalam gambar 2.

Masukan Gambar 2 disini

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Budgetary Slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan dengan jumlah estimasi yang terbaik (Anthony dan Govindarajan, 2007). Pengukuran *budgetary slack* sesuai dengan skenario dalam tahap eksperimen yaitu apakah rekomendasi anggaran yang dibuat melebihi estimasi anggaran awal sebesar Rp4,5 milyar.

Impression Management didefinisikan sebagai proses kesadaran dan perilaku seseorang yang sengaja maupun spontan untuk meningkatkan daya tarik orang lain (Paulhus, 1984). Pertanyaan manajemen impresi menggunakan instrumen yang dipakai Davis et al. (2006) dari Paulhus (1984) yang terdiri atas 20 item pertanyaan. Pertanyaan tersebut menggunakan skala Likert 1 sampai 5 dengan pilihan 1 (sangat tidak setuju), 2 (kurang setuju), 3 (ragu-ragu), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Penelitian Paulhus (1991) melaporkan koefisien alpha antara sebesar 0,86, hasil penggunaan instrumen ini menunjukkan konsistensi internal yang memadai, yang dinyatakan dengan koefisien alpha sebesar 0,91.

Professional Commitment didefinisikan sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi profesinya dan menghindari perilaku yang dapat merusak citra profesi dan status profesionalisme mereka sendiri (Lord dan DeZoort, 2001 dalam Davis et al. 2006). Pertanyaan komitmen profesional menggunakan instrument yang dipakai Davis et al. (2006) diadopsi dari Aranya dan Ferris (1984), terdiri atas 15 item pertanyaan. Pertanyaan tersebut menggunakan skala Likert 1 sampai 5 dengan pilihan 1 (sangat tidak setuju), 2 (kurang setuju), 3 (ragu-ragu), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Penelitian Aranya dan Ferris (1984) melaporkan hasil koefisien alpha sebesar 0,88, penelitian Greenfield et al. (2008) koefisien

alpha sebesar 0,81. Hasil penelitian penggunaan instrumen ini menunjukkan konsistensi internal yang memadai, yang dinyatakan dengan koefisien alpha sebesar 0,87.

Perceived Pressure Strength mengindikasikan seberapa besar tekanan yang mereka rasakan untuk mentaati perintah atasan. Pertanyaan instrumen ini terdiri atas 1 item pertanyaan yang digunakan oleh Davis et al. (2006) dengan skala nilai batas tertinggi (*anchored*) 100 dari tidak kuat sampai dengan sangat kuat. Pertanyaan instrumen ini tidak menggunakan skala Davis et al. (2006) tapi dengan skala likert 1 sampai 5 dengan pilihan 1 (sangat tidak setuju), 2 (kurang setuju), 3 (ragu-ragu), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju).

Perceived Decision Difficulty diindikasikan bahwa partisipan merasa sulit membuat rekomendasi anggaran dalam situasi tertekan (Davis et al. 2006). Pertanyaan instrumen ini terdiri atas 1 item pertanyaan yang digunakan oleh Davis et al. (2006) dengan skala nilai batas tertinggi (*anchored*) 100 dari tidak sulit sampai dengan sangat sulit. Pertanyaan instrumen ini tidak menggunakan skala Davis et al. (2006) tapi dengan skala likert 1 sampai 5 dengan pilihan 1 (sangat tidak setuju), 2 (kurang setuju), 3 (ragu-ragu), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju).

Etika didefinisikan sebagai pemikiran subordinat untuk melakukan hal yang benar dalam menentukan target anggaran (Steven, 2002). Pertanyaan etika menggunakan instrumen yang digunakan oleh Davis et al. (2006). Pertanyaan mengindikasikan bahwa menciptakan *budgetary slack* dengan menggelembungkan anggaran adalah perbuatan yang tidak etis dan bawahan akan melaporkan atasan langsung kepada atasan lainnya dalam perusahaan ini karena memerintahkan untuk menggelembungkan anggaran. Pertanyaan ini menggunakan skala likert 1 sampai 5 dengan pilihan 1 (sangat tidak setuju), 2 (kurang setuju), 3 (ragu-ragu), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Penggunaan instrumen ini menunjukkan konsistensi internal yang memadai, yang dinyatakan dengan koefisien alpha sebesar 0,76.

ANALISIS DATA

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa instrumen dalam *Impression Management*, *Professional Commitment* dan etika yang digunakan cukup andal dan sahih. Hal ini ditunjukkan dalam tabel 1 dengan hasil pengujian reliabilitas yang diperoleh diatas 0,50.

Masukkan tabel 1 disini

Demografi Responden

Tabel 2 menunjukkan mengenai demografi responden kelompok treatment dan kelompok kontrol. Jumlah partisipan dalam kelompok treatment sebanyak 61 orang dengan rata-rata usia partisipan 21,41 tahun (dengan kisaran 18-33 tahun dan deviasi standar 2,83. Rata-rata pengalaman bekerja 0,31 tahun dengan kisaran 0,9-7 tahun dan deviasi standar 2,58 dengan jumlah partisipan Pria: 23 (38%) dan Wanita: 38 (62%).

Jumlah partisipan kelompok kontrol sebanyak 20 orang dengan rata-rata usia partisipan 20,98 tahun dengan kisaran 19-27 tahun dan deviasi standar 1,75. Rata-rata pengalaman bekerja 0,87 tahun dengan kisaran 0,17-2 tahun dan deviasi standar 0,76. Jumlah partisipan Pria: 7 (35%) dan Wanita: 13 (65%).

Masukkan tabel 2 disini

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hipotesis 1 (H1). Hasil pengujian yang tersaji dalam tabel 3 panel A menunjukkan bahwa rata-rata rekomendasi anggaran yang dihasilkan oleh 61 partisipan adalah Rp4.759.836.066. Rekomendasi anggaran secara signifikan lebih tinggi daripada estimasi anggaran awal mereka yaitu Rp4.500.000.000 ($p < 0,01$). Hal ini mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa akuntan manajemen dibawah tekanan ketaatan dari atasan langsung untuk melanggar kebijakan anggaran perusahaan dan menciptakan *budgetary slack*, akan

Masukkan tabel 3 disini

menghasilkan rekomendasi anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan estimasi awal mereka.

Hasil uji *one-sample t test* untuk kelompok kontrol dalam tabel 4, mendukung hipotesis 1 dengan rata-rata rekomendasi anggaran yang dihasilkan dari 20 partisipan adalah Rp4.582.500.000. Rekomendasi anggaran secara signifikan lebih tinggi daripada estimasi anggaran awal mereka yaitu Rp4.500.000.000 ($p < 0,01$). Hasil pengujian untuk kelompok kontrol berbeda dengan penelitian Davis et al. (2006) yang menunjukkan bahwa *mean* yang dihasilkan lebih rendah dari estimasi anggaran awal.

Hasil rata-rata rekomendasi anggaran kelompok

group treatment adalah sebesar Rp4.759.836.066 sedangkan hasil rata-rata rekomendasi anggaran dari kelompok kontrol adalah sebesar Rp4.582.500.000 sehingga efek dari eksperimen adalah sebesar Rp177.336.066.

Hipotesis 2 (H2). Hasil pada tabel 5 panel A menunjukkan dukungan untuk hipotesis 2. Tiga partisipan dalam kelompok *zone of compromise* dan 39 partisipan dalam kelompok ketaatan penuh (Rp4,9 milyar) yang menaikkan rekomendasi anggaran, masing-masing hanya menganggap diri mereka *mean* 19,33% dan *mean* 29,49% bertanggung jawab atas keputusannya, secara signifikan lebih kecil dari diri mereka dinilai berarti bertanggung jawab untuk kelompok tidak ada ketaatan (Rp4,5 milyar) dengan *mean* 50,79% ($p \text{ value} < 0,01$). Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata akuntan manajemen yang menaikkan rekomendasi anggaran merasa kurang bertanggung jawab atas keputusan yang telah dibuat.

Di samping itu, partisipan dalam kelompok *zone of compromise* (lebih dari Rp4,5 milyar dan kurang dari Rp4,9 milyar) dan kelompok ketaatan penuh (Rp4,9 milyar) secara signifikan lebih bertanggung jawab kepada atasan langsung/CFO atas tekanan ketaatan, masing-masing dengan *mean* 55% dan *mean* 47,56% dibandingkan dengan kelompok tidak

ada ketaatan (Rp4,5 milyar) dengan *mean* 28,68%. Hal ini mengindikasikan bahwa keputusan menaikkan rekomendasi anggaran yang mereka buat adalah tanggung jawab CFO atau atasan langsung mereka. Akuntan manajemen yang mengubah rekomendasi anggaran awal akan merasa kurang bertanggung jawab terhadap keputusan mereka.

Tabel 5 panel B menunjukkan hasil untuk variabel karakteristik individual, yaitu *impression management*, *professional commitment*, *perceived pressure strength*, *perceived decision difficulty*. Dengan signifikansi masing-masing $F=10,71$ ($p=0,00$); $F=2,53$ ($p=0,09$); $F=0,73$ ($p=0,49$); $F=8,29$ ($p=0,00$). Hal ini mengindikasikan bahwa variabel karakteristik individual mempengaruhi tanggung jawab persepsian.

Masukkan tabel 6 disini

Hasil analisis regresi yang tersaji dalam tabel 6 menunjukkan angka $R^2 = 55,9\%$, $F = 11,42$ dengan signifikansi p kurang dari 0,001. Hal ini berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (*budgetary slack*) dengan variabel independen (tanggung jawab persepsian, *impression management*, *professional commitment*, *perceived pressure strength*, *perceived decision difficulty*). Variasi perubahan *budgetary slack* dijelaskan oleh semua variabel independen sebesar 55,9%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa koefisien b_1 dan b_3 adalah negatif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa tanggung jawab persepsian dan *professional commitment* yang semakin meningkat maka penciptaan *budgetary slack* akan semakin rendah. Untuk koefisien b_2 dan b_5 adalah positif dan signifikan, hal ini berarti bahwa *impression management* dan *perceived decision difficulty* semakin meningkat maka penciptaan *budgetary slack* semakin tinggi.

Masukkan tabel 7 disini

Tabel 7 menyajikan hasil justifikasi keputusan anggaran yang sebagian besar menyatakan bahwa rekomendasi anggaran yang dibuat karena mengikuti perintah atasan.

Hasil data demografi dalam kelompok treatment menemukan bahwa rata-rata rekomendasi anggaran dari akuntan manajemen perempuan sebesar Rp4.769.736.842. Hasil tersebut lebih tinggi dibanding rata-rata rekomendasi anggaran dari akuntan manajemen laki-laki yaitu sebesar Rp4.760.869.565. Hal ini menunjukkan bahwa akuntan manajemen perempuan cenderung lebih taat kepada atasan langsung mereka.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah akuntan manajemen dibawah tekanan ketaatan dari atasan langsung untuk melanggar kebijakan anggaran perusahaan dan menciptakan *budgetary slack* akan menghasilkan rekomendasi anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan estimasi anggaran awal. Dan apakah akuntan manajemen yang melanggar kebijakan anggaran perusahaan dan menaikkan rekomendasi anggaran awal akan merasa kurang bertanggungjawab atas keputusan mereka dibanding akuntan manajemen yang tidak mengubah rekomendasi anggaran awal.

Berdasarkan analisis uji *one sample t test* menunjukkan bahwa rata-rata rekomendasi anggaran yang dihasilkan lebih tinggi dari estimasi anggaran awal. Berdasarkan uji *one way ANOVA* menunjukkan bahwa rata-rata akuntan manajemen yang menaikkan rekomendasi anggaran merasa kurang bertanggung jawab dibanding yang tidak menaikkan rekomendasi anggaran. Jadi hasil penelitian ini mendukung hipotesis-hipotesis yang diajukan. Penelitian ini memberi kontribusi untuk memprediksi *budgetary slack* dengan memasukkan faktor personal berupa karakteristik individual dan mendukung hasil penelitian secara empiris.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, yaitu pertama situasi laboratorium yang memungkinkan partisipan dapat berdiskusi dengan partisipan lain dan kedua partisipan yang digunakan dalam penelitian ini hanya berasal dari mahasiswa fakultas ekonomika dan bisnis UGM, sehingga harus berhati-hati di dalam menggeneralisasikan hasil penelitian ini.

Penelitian berikutnya disarankan dapat menggunakan menggunakan variabel karakteristik individual lain, yang dapat mempengaruhi keputusan tanggung jawab terhadap penciptaan *budgetary slack*. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat mengevaluasi faktor yang memediasi dan memoderasi pengaruh tekanan ketaatan, seperti menguji variabel budaya organisasi atau budaya nasional. Hal ini berkaitan dengan hasil tanggung jawab terhadap rekomendasi anggaran berada pada *zone of compromise*, apakah kompromi menjadi budaya dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

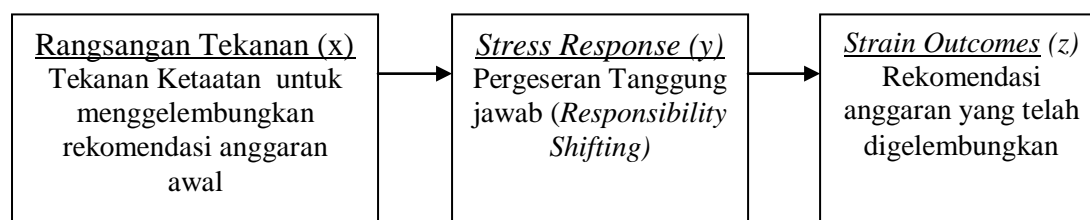
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan (2007). *Management Control System*. McGraw-Hill Education: Irwin.
- Aranya, N.J. Pollock dan J. Amernic (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society* 6: 271-280.
- _____, dan K. Ferris (1984). A reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *The Accounting Review* 59 (1): 1-15.
- Ashton, R. (1990). Pressure and performance in accounting decision settings: Paradoxical effects of incentives, feedback and justification. *Journal of Accounting Research* 28: 148-140.
- Barsness, Zoe I., Kristina A. Diekmann dan Marc-David L. Seidel (2005). Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management. *Academy of Management Journal*. Vol 48 No 3 : 401-419.
- Birnberg J.G., L. Turopolec, dan S.M. Young (1983). The Organizational Context of Accounting. *Accounting, Organizational and Society* 28: 97-126.
- Blanchette, Danielle, Claude Pilote dan Jean Cadieux (2002). Manager's Moral Evaluation of Budgetary Slack Creation.
www.accounting.rutgers.edu/raw/aaa/2002annual/cpe/cpe3/B-2.pdf.
- Brehm, S.S., dan S.M. Kassir (1990). *Social Psychology*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- Chang, Jae Yoon dan Jin Nam Choi (2007). The Dynamic Relation Between Organizational and Professional Commitment of Highly Educated Research and Development (R&D) Professionals. *The Journal of Social Psychology* 147 (3): 229-315.

- Chow, C., J. Cooper and W. Waller (1988). Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*. Vol 63: 111-122.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance and Commiymnt in the Workplace*. McGraw-Hill. New York.
- Davis, Stan., F. Todd DeZoort dan Lori S. Kopp (2006). The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of Budgetary Slack. *Behavioral Research In Accounting*. Vol 18: 19-35.
- Derber C., dan W.A. Schuartz (1991). New mandarins or new proletariat: Professional power at work. *Research in the Sociology of Organizations*. 71-96.
- DeZoort, F. T., and A. T. Lord (1994). An investigation of obedience pressure effects on auditors' judgments. *Behavioral Research in Accounting* 6: 1-30.
- , and ———. (1997). A review and synthesis of pressure effects research in accounting. *Journal of Accounting Literature* 16: 28-85.
- Douglas, P. C., and B. Wier (2000). Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics* 28: 267-277.
- Dunk, A., dan H. Nouri (1998). Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature* 17: 72-96.
- Dunk, Alan S. (1993). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Beetween budgetary participation and Slack. *The Accounting Review* No. 68: 400-410.
- Frederickson, J. R., and C. B. Cloyd (1998). The effects of performance cues, subordinate susceptibility to social influences, and the nature of the subordinate's private information on budgetary slack. *Advances in Accounting* 16: 89-115.
- Greenfield, A. C. Jr., Carolyn Strand Norman and Benson Wier (2008). The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earnings Management Behavior. *Journal of Business Ethics* 83: 419-434.
- Hadi, S. (1991). *Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes dan Skala Nilai dengan Basica*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hansen, D.R, dan Mowen. M. (1999). *Management Accounting*. Fourth Edition. McGraw-Hill International Editions.
- Hartanto, Hansiadi Yuli dan Indra Wijaya Kusuma (2001). Analisis Pengaruh Tekanan Ketaatan Terhadap Judgment Auditor. *Jurnal Akuntansi Manajemen*. Edisi Desember. STIE YKPN.

- Hofstede, G. (1994). *Culture and Organizations; Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival Software of the Mind*. Harper Collins Publishers.
- Indriantoro, Nur (1993). The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as moderating variable. *Dissertation*.
- Jansen, E., and M. A. Von Glinow (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *The Academy of Management Review* 10: 814–822.
- Jogiyanto (2004). *Metodologi penelitian bisnis: Salah Kaprah dan pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan, S. E., P. M. J. Reckers, and S. J. Rourk (1988). An attribution theory analysis of tax evasion related judgments. *Accounting, Organizations and Society* 13 (4): 371–379.
- Lazarus, R.S., dan Folman S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lo'pez, Maria A. Leach, William W. Stammerjohan, Frances M. McNair (2007). Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication. *Journal of Management Accounting Research*. Vol 19: 105-136.
- Lord, A. T., dan F.T. DeZoort (2001). The impact of commitment and moral reasoning on auditors' responses to social influence pressure. *Accounting, Organizations and Society* 26 (3): 215-235.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13 (3): 281–301.
- Merchant, K.A. (1985). Budgeting and the propensity to create slack. *Accounting Organization and Society* 10: 201-210.
- Milan, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field study. *The Accounting Review* (April): 274-284.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority*. New York, NY: Harper & Row.
- Mintz, S.M. (1992). *Cases in Accounting Ethics and Professionalism*. Second Edition. New York: McGraw-Hill Inc.
- Nugraheni, Tri Siwi dan Slamet Sugiri (2004). Pengaruh Reputasi, Etika dan Self esteem subordinat terhadap budgetary slack di bawah Asimetri Informasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* Vol.19. No4: 375-388.
- Paulhus, D. L. (1984). Two-component model of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology* 46: 598-609.

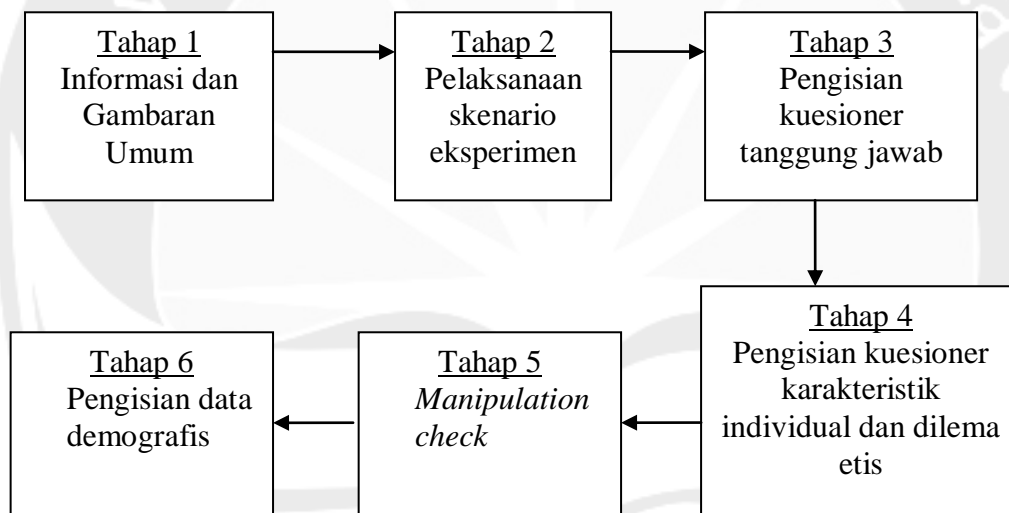
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.). *Measurement of personality and social psychological attitudes* (17-59). San Diego: Academic Press.
- Paulhus, D. L., dan Reid, D.B. (1991). Enhancement and denial in socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology* 60: 307-317.
- Puspa, Dwi Fitri, dan B. Riyanto (1999). Tipe lingkungan pengendalian organisasi, orientasi profesional, konflik peran, kepuasan kerja, dan kinerja: Suatu penelitian empiris. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* (Januari): 117-134.
- Reiss, Michelle C., dan Kaushik Mitra (1998). The Effect of Individual Difference Factors on the Acceptability of Ethical and Unethical Workplace Behaviors. *Journal of Business Ethics* 17: 1581-1593.
- Schiff, M., dan A.Y. Lewin (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review* (April): 259-268.
- Sekaran, Uma (2006). *Research Methode for Business 4th Edition*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Stevens, D. E. (2002). The effects of reputation and ethics on budgetary slack. *Journal of Management Accounting Research* 14: 153–171.
- Taylor, Shelley E., Letitia Anne Peplau dan David O. Sears (2009). *Social Psychology 12th Edition*. Dialihbahasakan oleh Tri Wibowo B.S., Pearson Education-Prentice Hall.
- Thoma (1986). Estimating gender differences in the comprehension and preference of moral issues. *Development review* 6: 165-180.
- Wiyantoro, Lili Sugeng dan Arifin Sabeni (2007). Hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Perilaku *Dysfunctional*: Budaya Nasional sebagai Variabel Moderating (penelitian pada manajer perusahaan manufaktur di Jawa Tengah). *SNA X*. Makasar.
- Wolfe, D.M dan Snoek (1962). A study of tensions and adjustment under role conflict. *Journal of Social issue* (July): 102-121.
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research* 23 (2): 829–842.
- (<http://psikologiindustri-kesipahada.blogspot.com/2009/02/budaya-dan-komitmen-kerja-karyawan.html>).

Gambar 1. Model Pengaruh Tekanan Ketaatan





GAMBAR 2. Tahap pelaksanaan eksperimen



TABEL 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Validitas	Reliabilitas
<i>Impression Management</i>	0,415 - 0,724	0,907
<i>Professional Commitment</i>	0,406 - 0,769	0,868
Etika	0,612 - 0,612	0,759

TABEL 2. Statistik Deskriptif: Demografi Responden

	Rata-rata	Median	Kisaran	Deviasi Standar

Kelompok dengan tekanan ketaatan (<i>treatment group</i>) n=61				
Usia	21,41	20	18-33	2,83
Pengalaman bekerja	0,31	1	0,75-7	2,58
Kelompok pengendali (<i>control group</i>) n=20				
Usia	20,97	21	19-27	1,75
Pengalaman bekerja	0,87	1	0,17-2	0,76

Tabel 3. One-Sample Statistics Kelompok Treatmen

Panel A: Pengaruh Tekanan Ketaatan				
Keseluruhan	Mean	Deviasi Standar	t	p-value
Kelompok tekanan ketaatan (n=61)	Rp4.759.836.066	Rp185.004.800	11.25	<0.01
Panel B: Kelompok Respon				
Klasifikasi respon		N	%	
Ketaatan penuh (Rp4.9 milyar)		39	64	
Zone of compromise (>Rp4.5m dan <Rp4.9m)		3	5	
Tidak ada ketaatan (Rp4.5 milyar)		19	31	
Panel C: Hasil Zone of Compromise				
Klasifikasi	Mean	Deviasi Standar	Median	
Zone of compromise (>Rp4.5m dan <Rp4.9m)	Rp4.716.666.667	Rp28.867.513	Rp4.700.000.000	
Perincian	Jumlah n=3	Persentase (%)		
Rp4.700.000.000	2	67		
Rp4.750.000.000	1	33		

TABEL 4. One-Sample Statistics Control Group

Panel A: Pengaruh Tidak Ada Tekanan Ketaatan				
Keseluruhan	Mean	Deviasi Standar	T	p-value
Kelompok kontrol	Rp4.582.500.000	Rp153.275.637	2.407	<0.01

(n=20)				
Panel B: Kelompok Respon				
Klasifikasi respon	n	%		
Ketaatan penuh (Rp4.9 milyar)	15	75		
<i>Zone of compromise</i> (>Rp4.5m dan <Rp4.9m)	2	10		
Tidak ada ketaatan (Rp4.5 milyar)	3	15		
Panel C: Hasil <i>Zone of Compromise</i>				
Klasifikasi	Mean	Deviasi Standar		
<i>Zone of compromise</i> (>Rp4.5m dan <Rp4.9m)	Rp4.725.000.000	Rp35.355.339		
Perincian	Jumlah n=2	Persentase (%)		
Rp4.700.000.000	1	50		
Rp4.750.000.000	1	50		

TABEL 5. Tanggung Jawab (n=61)

Panel A: Tanggung jawab persepsian (%) untuk Rekomendasi Anggaran					
		Diri Sendiri	CFO	CEO	Lainnya
Tidak ada ketaatan (Rp.4.5 milyar)	<i>Mean</i>	50,79	28,68	18,16	2,63
	<i>SD</i>	29,68	23,79	15,47	4,52
	<i>N</i>	19	19	19	19
Zone of compromise (>Rp4.5m dan <Rp4.9m)	<i>Mean</i>	19,33	55,00	15,33	10,33
	<i>SD</i>	11,01	32,78	12,66	9,50
	<i>n</i>	3	3	3	3
Ketaatan penuh (Rp4.9 milyar)	<i>Mean</i>	29,49	47,56	17,69	4,23
	<i>SD</i>	24,97	24,27	14,41	4,80
	<i>n</i>	39	39	39	39
	<i>F</i>	4,835	4,244	0,048	3,212
	<i>p-value</i>	0,004	0,009	0,095	0,048
Panel B: Variabel kontrol/karakteristik individual					
		IM	PC	PPS	PDD
Tidak ada ketaatan (Rp.4.5 milyar)	<i>Mean</i>	52,11	52,84	3,58	3,16
	<i>SD</i>	8,32	7,96	1,12	1,02
	<i>n</i>	19	19	19	19
Zone of compromise (>Rp4.5m dan <Rp4.9m)	<i>Mean</i>	72,00	53,67	4,00	4,33
	<i>SD</i>	9,54	4,16	1,00	0,58
	<i>n</i>	3	3	3	3
Ketaatan penuh (Rp4.9 milyar)	<i>Mean</i>	65,49	48,36	3,95	4,10
	<i>SD</i>	12,23	7,69	1,12	0,79
	<i>n</i>	39	39	39	39
	<i>F</i>	10,71	2,53	0,73	8,29
	<i>p-value</i>	0,00	0,09	0,49	0,00

Definisi:

IM= *Impression Management*, instrumen ini terdiri dari 20 butir pertanyaan dengan skala Likert 5 poin, skor jawaban yang diperoleh pada kisaran aktual 49-77 sementara kisaran teoritis dari variabel ini berada pada 20-100. Rata-rata jawaban dari responden kelompok tidak ada ketaatan 50-65, kelompok *zone of compromise* 60-62, ketaatan penuh 49-77.

PC= *Professional Commitment*, instrumen ini terdiri dari 15 butir pertanyaan dengan skala Likert 5 poin, skor jawaban yang diperoleh pada kisaran aktual 42-63 sementara kisaran teoritis dari variabel ini berada pada 15-75. Rata-rata jawaban dari responden kelompok tidak ada ketaatan 50-59, kelompok *zone of compromise* 50-63, ketaatan penuh 42-61.

PPS= *Perceived Pressure Strength*, instrumen ini terdiri dari 1 butir pertanyaan dengan skala Likert 5 poin, skor jawaban yang diperoleh pada kisaran aktual 1-5 sementara kisaran teoritis dari variabel ini berada pada 1-5. Rata-rata jawaban dari responden kelompok tidak ada ketaatan 1-5, kelompok *zone of compromise* 3-5, kelompok ketaatan penuh 1-5.

PDD= *Perceived Decision Difficulty*, instrumen ini terdiri dari 1 butir pertanyaan dengan skala Likert 5 poin, skor jawaban yang diperoleh pada kisaran aktual 1-5 sementara kisaran teoritis dari variabel ini berada pada 1-5. Rata-rata jawaban dari responden kelompok tidak ada ketaatan 2-5, kelompok *zone of compromise* 2-4, kelompok ketaatan penuh 1-5.

TABEL 6. Hasil Regresi

Simbol	Variabel	Koefisien Beta	Nilai Koefisien	Standart Error	t-value	P
X1	Tanggung jawab	b	-0,309	4022079	-3,173	0,002
X2	<i>Impression Management</i>	b	0,233	1530433,4	2,213	0,031
X3	<i>Professional Commitment</i>	b	-0,460	2390766	-4,514	0,000
X4	<i>Perceived Pressure Strength</i>	b	0,008	15653840	0,089	0,930
X5	<i>Perceived Decision Difficulty</i>	b	0,362	19429170	3,595	0,001
	Konstanta	α	6283655472	485681045	12,938	0,000
$R^2 = 55,9\%$ $F=11,42$ $p= 0,000$ $n=61$						

TABEL 7. Justifikasi Keputusan Anggaran(n=61)

Panel A: Ketaatan penuh (n=39, rekomendasi anggaran = Rp4,9 milyar)		
	Justifikasi	n
1	Mengikuti perintah atasan langsung (CFO)	32

2	Anggaran tidak pernah <i>over budget</i>	24
3	Menginginkan bonus, promosi dan karir	16
Panel B: zone of compromise (n=3, rekomendasi anggaran = Rp4,5 milyar < x < Rp4,9 milyar)		
1	Mengikuti instruksi CFO karena tidak ingin kehilangan karir	3
2	Data historis ada peningkatan <i>actual overhead</i>	2
3	Agar tidak <i>over budget</i>	1
Panel C: Tidak ada ketaatan (n=19, rekomendasi anggaran = Rp4,5 milyar)		
1	Mengutamakan kejujuran, bertanggung jawab, menjaga etika pofesi, dan penggelembungan anggaran adalah tidak etis	14
2	Agar tidak <i>over budget</i>	9
3	Berdasar data historis tahun sebelumnya	7
4	CFO melanggar instruksi CEO	4
5	Rp4,5 milyar adalah estimasi terbaik	4